ANÁLISE ESTRATÉGICA: UM ESTUDO NA LANCHONETE E PIZZARIA "BOM TE VER"

Eduardo Bayma Oestreicher
Graduando em Administração pela Universidade Estadual de Roraima - UERR
Leilane Silva do Espírito Santo
Graduanda em Administração pela Universidade Estadual de Roraima - UERR
Edgar Reyes Júnior
Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
e Professor Assistente da Universidade Federal de Roraima - UFRR

RESUMO

As reflexões deste artigo tratam acerca do quanto o conhecimento do setor (ambiente externo) e o conhecimento da própria empresa (ambiente interno), são importantes para o crescimento e auto-suficiência do negócio de pequenos restaurantes e lanchonetes, incluindo as pizzarias, diante de um mercado cada vez mais competitivo. Trata-se de um estudo de caso na Lanchonete e Pizzaria "Bom Te Ver", envolvendo pesquisa com a clientela e com os funcionários, e, entrevista com o gestor da empresa. Diante de tais informações percebe-se que a relação entre o ambiente interno e externo existe uma disparidade de conhecimento, tanto entre concorrentes quanto na relação entre gestor e o cliente. São sugeridas proposições frente aos os elementos da Matriz SWOT, por meio destes então foi executada a análise de ambientes, considerando impactos e inter-relações entre quadrantes que compõem a matriz.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Estudo de Caso.

ABSTRACT

The reflections of this article deal about how much knowledge of the industry (external environment) and knowledge of the company itself (internal environment) are important for growth and self-reliance of the business of small restaurants and cafeterias, including pizzerias, before a increasingly competitive market. This is a case study in the Cafeteria and Pizzeria "Good to see you," involving research with customers and employees, and interview with the manager of the company. Before such information can see that the relationship between internal and external environment there is a disparity of knowledge, both among competitors that the relationship between manager and client. Propositions are suggested to face the elements of the SWOT matrix, by means of the analysis was then performed environments, considering impacts and interrelationships between quadrants that make up the array.

Keywords: Strategic Planning. SWOT Analisis. Case Study

1. INTRODUÇÃO

O setor terciário tem se mostrado cada vez mais importante na geração de renda na economia moderna, tem acelerado a competitividade doméstica e internacional, a criação de empregos e o progresso tecnológico. As atividades de comércio e serviços representam 50% dos custos de produção e cerca de 50% da geração de empregos no mundo, sendo que a importância dessas atividades para as economias em desenvolvimento vem se intensificando (CNC – Confederação Nacional do Comércio; SEBRAE, 2008).

De acordo com o Código Nacional de Atividade Empresarial (CNAE 5611-2/01) está elevado o grau de concorrência no mercado de pequenos restaurantes e lanchonetes, incluindo as pizzarias na região. O surgimento de micro e pequenas empresas voltadas para a produção e oferta de alimentos do tipo "lanches rápidos (*fastfood*) e pizzas" tem se mostrado superior à capacidade de demanda da população, bem como o elevado índice de encerramento de empresas com 41% em comparação com o índice de empresas ativas 48% no período de janeiro a março deste ano, conforme dados obtidos na Junta comercial do Estado (JUCERR – 2009; 2010).

Avaliando os dados acima levantados, verifica-se que a capacidade de planejamento na hora de estabelecer e dar continuidade a um empreendimento torna-se fundamental para o alcance dos objetivos desejados. A redução dos custos, qualidade dos produtos e do atendimento, espaço físico que proporcione conforto e bem estar aos clientes, já não são elementos suficientes para garantir o sucesso do negócio. A elaboração de um planejamento estratégico organizacional que considere as mudanças e a dinâmica do ambiente é essencial para a construção da base do negócio, nos quais os gestores são os responsáveis para estabelecer as estratégias que criarão novas conquistas no mercado.

A Lanchonete e Pizzaria "Bom Te Ver" iniciou suas atividades em 20 de abril de 2006, porém a empresa foi regularizada oficialmente em 22 de setembro de 2008. Atualmente a empresa, investiu na estrutura para melhor instalar seus clientes neste período de chuvas na cidade, esperando conquistar uma maior fatia do mercado dentro do bairro e nas proximidades em que atua, recuperando o capital investido em menor tempo possível.

Para adquirir informações mais concretas sobre a empresa o instrumento utilizado na análise da pesquisa de campo. O objetivo de tal trabalho é identificar o quanto conhecimento do setor (ambiente externo) e o conhecimento da própria empresa (ambiente interno), são importantes para o crescimento e auto-suficiência do negócio de pequenos restaurantes e lanchonetes, incluindo as pizzarias, em um mercado cada vez mais competitivo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Estratégia

A palavra *stratégia*, em grego antigo, significa "a qualidade e a habilidade do general"; ou seja, a capacidade que tem o comandante de organizar e levar a cabo as campanhas militares. Desse conceito tem origem a palavra "estratégia", que mais frequentemente está relacionada com situações políticas, guerras ou jogos, onde dois ou mais competidores disputam o mesmo objetivo. Essa disputa ocorre também no mundo dos negócios e, como na versão militar, a estratégia empresarial sofre forte influência de quem a lidera (SERRA, TORRES e TORRES, 2003).

A definição em torno dos cinco "P" onde se destaca uma conotação mais atual é a de Mintzberg e Quinn, (1996) *apud* Reyes Júnior, (2010), que traduz estratégia como um planejamento que integra os maiores objetivos da organização com a finalidade de harmonizar

as forças interiores da organização, levando em consideração que um planejamento bem organizado baseia-se nas competências e deficiências da organização, e prevê as mudanças ambiente.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell, (2000) apud Alves et al, (2004), atualmente, a administração estratégica trata-se do maior desafio para os administradores, sob o argumento de que o gerenciamento das organizações passa a ser cada vez mais desafiador devido à dinâmica ambiental e velocidade das mudanças, o que determina a necessidade de adaptação constante às mesmas. Portanto, para uma organização alcançar o sucesso ela precisa ser capaz de aperfeiçoar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que a permita superar os rivais, o que pode ser reconhecido como vantagem competitiva.

Para que um negócio ganhe vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior ao da sua concorrência. Para isso, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em dois fatores: objetivos coerentes e conhecimento do negócio (SERRA, TORRES e TORRES, 2003).

As empresas devem estabelecer como bons objetivos não somente o retorno financeiro que desejam como, também, que o seu negócio seja auto-sustentável em longo prazo. Alcançar esses objetivos pode ser uma tarefa difícil e trabalhosa e, além disso, apenas estabelecer metas não é suficiente para garantir o sucesso do empreendimento, uma vez que o dinamismo do mercado e as evoluções tecnológicas e sociais constantemente ditam as novas regras de concorrência.

É importante também, procurar compreender bem a área de negócios na qual a organização está inserida, antes de tomar medidas que afetem o seu desempenho interno e a sua imagem perante a sociedade. A rentabilidade de uma empresa decorre de dois fatores que devem ser muito bem conhecidos: a parte que se deve ao setor a qual a empresa se dedica, ou seja, ao negócio propriamente dito. E o desempenho ou posicionamento que a empresa possui no setor.

Conforme Mintzberg *et al*, (2006), o posicionamento da empresa deve estar acompanhado de atividades exclusivas que tornem a organização única no setor. Com *tradeoffs* claros, ou melhor, escolher o que não deve ser feito, já que uma posição de valor atrai a atenção da concorrência que tentará copiá-la, assim, para que determinada posição estratégica seja sustentável é necessário que se faça uma opção excludente que é o resultado da incompatibilidade das atividades. Com as escolhas das atividades que devem ser descartadas e as que serão mantidas, cabe manter a eficiência operacional através da sinergia entre as diversas funções da organização, de modo que a ligação seja consistente entre as funções da organização e a estratégia geral.

Portanto, se uma organização tem um desempenho superior ao das demais do seu setor, é porque a sua estratégia competitiva é melhor do que a dos concorrentes, e isso só será obtido se, em primeiro lugar, ela conhecer a estrutura do setor em que está inserida e o seu desempenho em relação a este setor, exercer o *tradeoff* na competição e conseguir um bom desempenho na integração das diversas atividades da empresa.

2.2. Planejamento

A estratégia e o planejamento têm significados distintos, mas devem coexistir, pois um precede o outro. Para Serra, Torres e Torres, (2003), a estratégia é iniciada como um processo de raciocino, de criatividade, que antecede as ações e o planejamento, e este é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Para que a empresa possa edificar seu planejamento, ela deve conhecer sua missão, a qual segundo Churchill e Peter, (2003) *apud* Appio e Vieira, (2006) "é seu propósito, sua razão de ser". Se a empresa não souber identificar quais são seus objetivos poderá vir a desaparecer, pois a concorrência passa a ser uma arma desafiadora para qualquer organização mal planejada (OLIVEIRA et al, 2003 *apud* APPIO e VIEIRA, 2006).

Para Colenghi, (2007) *apud* Alves *et al*, (2007), o planejamento estratégico é obtido a partir do esforço concentrado da direção da empresa, e tem como base fundamental à missão e o negócio da por ela definida, levando-se em consideração o levantamento, análise e proposição de soluções mediante um plano de ação que objetive garantir a qualidade desejada pelos clientes da organização. Na seqüência, a partir dos modelos de processos estratégicos apresentados por vários autores, apresentam-se o conjunto de etapas para elaboração do planejamento estratégico, que são: a definição do negócio e da missão da organização; a análise do ambiente interno e do ambiente externo; o planejamento de cenários; a formulação de estratégias; a elaboração do plano de ação; a implantação ou implementação da estratégia e; o acompanhamento (*feedback*) e controle.

A elaboração do planejamento estratégico não pode ser feita como um simples exercício de planejamento. O planejamento deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível, para ajustar-se às modificações do meio ambiente e para orientar a implementação de ações planejadas.

Um dos pontos fortes do processo de planejamento é desenvolver freqüentemente uma comparação entre as forças e deficiências (internas), bem como as ameaças e oportunidades (externas) das organizações, que auxilia os administradores a avaliarem a realização da missão básica da organização. É o que veremos a seguir.

2.3. Análise SWOT

Em razão da necessidade de verificação da situação da empresa em seu ramo de atuação, assim como, do entendimento da razão de sua posição, pontos fracos e fortes a serem visualizados, ameaças e oportunidades que devem ser levantadas, é que surgem ferramentas gerenciais de análise capazes de caracterizar a estrutura competitiva de uma organização, dentre elas, pode-se citar a Matriz SWOT (ALVES *et al*, 2007).

É um procedimento que pode contribuir positivamente com as organizações para avaliar estrategicamente suas vantagens e desvantagens, posicionando os gestores através da visão de seus pontos fracos e pontos fortes. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

Este sistema é uma ferramenta da gestão empresarial utilizada por muitas empresas que demonstra os obstáculos que precisam ser superados e as condições favoráveis que devem ser administradas. De acordo com Marques, (2005) *apud* Dornelas *et al*, (2007), o termo inglês SWOT representa as iniciais das palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) e tem a finalidade de analisar os pontos fortes e fracos de uma corporação, bem como as ameaças e oportunidades da mesma frente ao mercado em que atua.

A análise é realizada em dois níveis, no ambiente externo e interno. O Ambiente externo compreende as mudanças que ocorrem fora da organização, mas que podem afetar seu desempenho e se caracterizam pelas ameaças ou oportunidades. O ambiente interno examina os pontos fortes e fracos e que precisam ser monitorados constantemente. Este processo permite visualizar qual área tem desempenho positivo perante o mercado e qual é frágil e precisa melhorar.

2.3.1. Análise do Ambiente Interno – Forças e Fraquezas

O conjunto de recursos alocados dentro da organização, ou seja, os recursos internos sobre os quais a organização tem controle e que deverão ser utilizados pela mesma para alcance de seus objetivos, onde se incluem: recursos físicos, humanos, logísticos, operacionais, financeiros e mercadológicos, entre outros, definem-se como ambiente interno ou microambiente (PORTER, 2002; SETTE, 1998) *apud* (ALVES *et al*, 2007).

Embora controlável, como fora definido no parágrafo anterior, Wright, kroll e Parnell, (2000) *apud* Alves *et al*, (2007), determinam que a orientação da empresa trata-se de uma tarefa difícil e que os *stakeholders* tenham delineado de forma clara o propósito da organização. Contudo, percebe-se que geralmente os propósitos das empresas são definidos estrategicamente a fim de gerar resultados para os acionistas e satisfazer as expectativas dos demais *stakeholders*. Por outro lado, é necessário avaliar o desempenho da organização na visão dos grupos de interesse, onde se incluem: fornecedores, distribuidores, clientes e demais envolvidos diretamente com os negócios da empresa.

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio. A administração ou uma consultoria externa avalia as competências de marketing, finanças, de produção e atividade organizacional e classifica cada fator em termos de força (importante, sem importância e neutro) e de fraqueza (importante ou sem importância).

Claramente, não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se é necessário adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores. É necessário atentar para o seguinte ponto: muitas vezes um negócio vai mal não porque faltam a seus departamentos as forças necessárias, mas porque não trabalham em equipe. Portanto, é muito importante avaliar os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna. De acordo com Dornelas *et al*, (2007), deve-se ter em mente também que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas capacidades e recursos estiverem alinhados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da empresa. Os FCS são as habilidades e os recursos que a empresa precisa necessariamente ter para vencer. Os FCS devem incluir a mais nova tecnologia, o serviço mais simpático, o marketing mais brilhante ou a localização etc.

A mudança é a única constante em qualquer negócio, setor ou mercado. A mudança constante significa que a análise SWOT não pode ser feita uma única vez, é preciso rever a matriz regularmente à medida que seus concorrentes crescem e ocorrem mudanças no ambiente à sua volta. A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito.

2.3.2. Análise do Ambiente Externo – Oportunidades e Ameaças

Para Dornelas *et al*, (2007), após identificada a missão da empresa e os gestores conhecerem os elementos microambientais importantes – consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores. Devem ser analisadas as forças macroambientais – demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais – que afetam os processos organizacionais. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e

desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

A empresa recebe influência constante das forças externas que mudam sua rotina e acarretam problemas ao seu desempenho. Portanto, desde o momento em que se analisa o ambiente externo em que uma empresa está inserida, pode-se realizar a identificação de suas oportunidades e ameaças. De acordo com Oliveira, (1989) *apud* Buccelli e Papadiuk, (2007), as oportunidades são características do ambiente externo, que não são controladas pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica. Por outro lado, as ameaças são características do ambiente externo, incontroláveis pela empresa, que criam dificuldades à sua ação estratégica.

A análise do ambiente externo é realizada em dois níveis: do macroambiente e do ambiente setorial. Para Wright, Kroll e Parnell, (2000), apud Buccelli e Papadiuk, (2007), toda empresa existe dentro de uma complexa rede de interações ambientais. As empresas são afetadas por tendências econômicas, tecnológicas, socioculturais, político-legais e mercadológicas. Juntas, essas tendências formam o macroambiente das empresas. Como essas interações são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os gestores. Além disso, a estrutura do setor de atividade em que a empresa opera influencia a intensidade de competição, impondo restrições às suas operações e oferecendo oportunidades para que obtenham vantagens sobre os concorrentes.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em seu mercado alvo, mas também das suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que pode gerar o maior valor para o consumidor e sustentá-lo ao longo do tempo.

A ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria a deterioração das vendas ou lucro. As ameaças devem ser classificadas conforme seu grau de relevância ou probabilidade de ocorrência. Para lidar com as ameaças, a empresa precisa preparar planos de contingência para enfrentá-las antes ou durante suas ocorrências, isso fará com que os gestores diminuam a possibilidade de que a organização venha a perder o foco em seus objetivos e deixem de alcançar as metas estipuladas.

3. METODOLOGIA

Apresentar-se-á neste capítulo, a classificação da pesquisa, a coleta de dados e a análise e interpretação desses dados. Metodologia pode ser definida como caminho para se chegar a determinado fim, ou como o conjunto de procedimentos e técnicos seguidos com a finalidade de atingir o conhecimento, ou ainda como a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim ou um resultado desejado. (GIL, 1999; Cervo e Bervian, 1996, apud Beck, 2008).

3.1. Classificação

Com o fito de alcançar os objetivos propostos, os métodos utilizados para a composição da pesquisa de campo de natureza descritiva, que consistem em entrevistas pessoais, questionários pessoais e observação.

Em se tratando da abordagem, uma pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. A diferenciação básica entre as duas esta no fato de que a pesquisa quantitativa

aborda e lida com números e usa modelos estatísticos para explicar os fenômenos estudados, e a qualitativa interpreta os dados sociais, sendo a pesquisa em profundidade a forma mais adotada.

3.2. A Coleta de Dados

Neste estudo foram utilizadas técnicas de coleta de dados primários e secundários, os dados primários podem ser obtidos pela observação, entrevista, questionário, já os dados secundários decorrem de pesquisas bibliográficas.

Os dados primários da pesquisa foram obtidos por meio de uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de entrevista semi-estruturada realizada junto a gestora e proprietária da Lanchonete e Pizzaria Bom Te Ver (ver apêndice), sendo que foi gravada. A entrevista foi realizada no período compreendido entre às 13 horas e 30 minutos e às 17 horas e 30 minutos do dia 23 de abril de 2010 e foi agendada diretamente com a proprietária.

Segundo Bogdan e Biklen (1994 *apud* Fernandes, 2007), a gravação das entrevistas são realizadas devido a extensão do questionário, o que gera dificuldade de recordar tudo o que foi dito para registro. Assim, o entrevistador pode ouvir novamente o a entrevista e transcrever com mais integridade as falas o entrevistador e do entrevistado.

Os dados primários também decorreram da aplicação de um questionário a uma amostra escolhida por conveniência de clientes, no qual o critério de seleção baseou-se nos clientes freqüentadores da empresa no período compreendido entre de 23 e 27 de abril de 2010 (ver apêndice), bem como um questionário aplicado aos concorrentes das proximidades no dia 23 de abril de 2010 (ver apêndice), e a observação participante através do acompanhamento das atividades da empresa.

Conforme Mattar (2001 *apud* Fernandes, 2007), a técnica de entrevista é semi-estruturada, dirigida por um moderador, empregando um único entrevistado por vez, com o intuito de obter dados sobre determinado assunto. Já Vergara (2000 *apud* Beck, 2008), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Contudo para Marconi e Lakatos (2001 *apud* Fernandes, 2007), esse tipo de questionário segue um roteiro pré-estabelecido, mas deixa o entrevistador livre para adaptar suas perguntas a determinadas situações.

3.3. Análise dos Dados

De acordo com Gil (1999 *apud* Beck, 2008), a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação. A entrevista aplicada a gestora foi sistematizada, de forma semi-estruturada, a fim de identificar as diversas características da análise SWOT, ou seja, do ambiente interno e do ambiente externo da Lanchonete e Pizzaria Bom Te Ver.

A fase de interpretação dos dados colhidos na entrevista, nos questionários e nas observações em campo, feitos pelos autores, foi o momento em que os pesquisadores puderam tabulá-los e sistematizá-los, de onde foram extraídas as informações necessárias para descrever e analisar o os ambientes interno e externo. Esta análise foi fundamental para a conclusão da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Posteriormente a compilação dos dados levantados através de entrevista com a gestora, com os concorrentes e com os fornecedores, bem como os dados obtidos através do

questionário com os clientes, procedeu-se a análise das informações para a identificação das atividades organizacionais que deverão ser fortalecidas ou corrigidas, tanto em relação ao ambiente interno como externo.

4.1. Ambiente Interno

4.1.1. Pontos Fortes

- **Atendimento ao Cliente:** em vários trechos da entrevista com a proprietária do empreendimento, esta foi categórica em afirmar que uma de suas principais preocupações quanto ao desempenho da empresa é em relação ao atendimento ao cliente. A seguir trechos da entrevista em que ela assegura claramente que o atendimento ao cliente é um dos seus pontos fortes:

> *"... a atenção com o cliente é muito importante. (...) a gente tem que fazer que o cliente saia satisfeito, nossa maior meta é satisfazer o cliente, mesmo que às vezes possa custar um pouco pra gente, contanto que a gente mantenha o cliente. Então você tem que fazer o possível e às vezes até o impossível para manter o cliente. É ele que me mantém."*

Como podemos observar, para a gestora, o fator principal para a manutenção auto-sustentável do seu negócio é o atendimento ao cliente. Tal informação foi comprovada através da pesquisa realizada com os clientes. Conforme a pesquisa, 60% dos entrevistados consideraram o atendimento "ótimo", 20% optaram por "muito bom", 15% afirmaram ser "bom" e só 5% disseram que o atendimento é "ruim", o que comprova que o atendimento ao cliente é um ponto forte da empresa.

- **Gestão Participativa:** conforme relatado na entrevista a gestora afirma que gerencia seu empreendimento fazendo com que seus colaboradores conheçam claramente os objetivos da empresa, tanto a finalidade a que a empresa se propõe, como as expectativas de ampliação com a manutenção da qualidade. Incentiva a participação ativa de seus colaboradores nas sugestões de melhorias em todos os setores, desde a cozinha e a formatação dos pratos até o contato direto com os clientes, com a coleta de impressões sobre o serviço prestado. Procura, também, saber a opinião dos funcionários em relação às principais decisões a serem tomadas, mesmo continuando com a palavra final, conforme descrição a seguir:

> *"Eles conhecem minas alegrias, minhas dificuldades. Eu sempre falo pra eles que eles estão crescendo com a gente. (...) Se vocês tiverem alguma idéia em que a gente possa melhorar, seja em que ponto for, seja em atendimento ou em produto, (...) vocês podem falar, a gente vai analisar."*

As afirmações da gestora foram comprovadas pelas respostas de todos os seus funcionários ao questionário aplicado, confirmando as informações prestadas quanto à gestão participativa.

- **Preço Praticado:** outro ponto que a proprietária entende como sendo um item atraente para a clientela foi o preço praticado pelos alimentos produzidos e servidos na pizzaria. Quando questionada se o seu produto poderia ser vendido a um preço mais elevado, ela comenta:

> *"Daria pra eu vender, mas eu não ia vender tanto quanto se estivesse no preço que está atual. Quer dizer, se eu fosse botar mais caro, venderia, mas venderia menos porque a gente trabalha pro bairro, onde tem pessoas humildes.*

Estas afirmações foram comprovadas através da pesquisa realizada junto aos clientes, onde 50% consideraram o preço "'ótimo", 20% "muito bom", 15% "bom", 10% "muito ruim" e 5% não opinaram. Em comparação com os concorrentes, a pesquisa demonstra que 15% dos

clientes freqüentam o concorrente por que não encontraram o que procurava na empresa, que 23% dos clientes buscam maior variedade, que 8% buscam mais formas de pagamento, que 8% por que não conheciam a empresa, sendo que ninguém se motivou a freqüentar os concorrentes pelo melhor atendimento, melhores preços e melhor qualidade, o que ratifica que o preço praticado é outro ponto forte.

As organizações, inseridas num ambiente econômico de mercado caracterizado por acirrada concorrência, necessitam direcionar maiores esforços ao planejamento e controle dos seus fatores de produção, geradores de custos e receitas. Nesse ambiente, o recurso informação adquire conotações de cunho estratégico e operacional, no conjunto de tais informações, incluem-se, entre outras, aquelas referentes a preços e custos.

4.1.2 Pontos Fracos

- **Estrutura do Local Pouco Atraente:** durante o período de coleta de dados, observou-se a falta de atratividade do prédio que abriga o empreendimento, principalmente em se tratando de um empreendimento que produz alimentos. O espaço externo foi construído e coberto recentemente e a cobertura ficou encobrindo o nome da lanchonete e pizzaria.

Foi perguntado se a gestora já tinha pensado em colocar uma caixinha para sugestões, ela disse que não, porque às vezes é difícil para o proprietário receber sugestões, que por sinal ela imaginava o que os clientes sugeririam e não poderia atender, e dessa maneira ficaria em uma situação difícil, pois que o cliente se sentiria desprestigiado, como por exemplo: não poder atender a sugestão de ampliação do estabelecimento.

Vejamos como foi a resposta da proprietária a esta situação: “não, eu aprendi isso aí também, mas não coloquei. Eu achei que como meu ponto estava feio e eles iam dar aquela sugestão exatamente que eu estava pensando, então a verdade dói! Olha dona Eliana, precisa fazer uma calçada...”.

Um restaurante, independente do porte financeiro e espaço físico que tenha, deve sempre ser agradável aos olhos dos clientes, porque o impacto visual e as condições da estrutura física, principalmente a cozinha, é o cartão de visitas de qualquer negócio do ramo. Por estes motivos, foi considerado um ponto fraco em potencial, já que nas imediações existem concorrentes com prédios melhor estruturados.

- **Marketing:** a empresa, até o presente momento, não executou qualquer tipo de estratégia de marketing ou efetuou a simples elaboração de uma divulgação. No entendimento da gestora, a localização privilegiada do negócio – na avenida principal do bairro União, esquina com a rua que dá acesso ao portão de entrada da Faculdade Atual – seria suficiente para conquistar vários clientes, alunos ou colaboradores da referida instituição.

Esta impressão está relatada no começo da entrevista, quando a proprietária afirma: “o meu irmão havia falado do ponto ao lado do dele, que era onde passavam os alunos para a entrada da Faculdade Atual, e que estava em desuso, e que não havia pizzarias ali no bairro”.

A seguir, também menciona que já pensou em mandar confeccionar alguns panfletos para distribuir na Faculdade, mas essa atitude não foi concretizada. Menciona também que parte da clientela é proveniente dos alunos da Atual: “...já tinha até pensado em fazer uns panfletos para distribuir na Atual, mas os recursos estão poucos e não deu...” “...acredito que parte dos nossos clientes são alunos da Atual...”.

Verificando os dados coletados da pesquisa esta suposição não se mostrou verdadeira, pois 95% dos clientes afirmaram não ser da faculdade Atual, apenas 5% são da faculdade, e ainda que 90% da clientela pertencem ao próprio bairro onde está localizada a empresa, e os outros 10% são de clientes que moram em bairros mais distantes.

Comprovou-se que praticamente a maior parte da clientela é oriunda do próprio bairro da empresa. A falta de divulgação entre os freqüentadores e colaboradores da faculdade Atual e, também, maior inserção da empresa no próprio bairro é um dos motivos da não expansão do negócio. O que evidencia um ponto fraco a ser trabalhado.

- **Falta de Controle Financeiro:** a baixa rentabilidade foi comentada na entrevista pela proprietária e observada pelos pesquisadores. O fato de estar sobrecarregada com a ampliação do espaço físico e com as atividades diárias da empresa, fez com que as anotações de despesas, a averiguação das variações de custo dos produtos componentes dos pratos a serem servidos e a verificação da efetiva lucratividade do restaurante fosse deixado para segundo plano.

O que também contribuiu para o agravamento do quadro foi a falta de conhecimento para a utilização de programas computadorizados de controle financeiro na empresa. Adquirindo conhecimento acerca da utilização desta ferramenta a gestora poderia empregar melhor o tempo de trabalho entre uma tarefa e outra, disponibilizando alguns momentos para os lançamentos de gastos e receitas, controlando possíveis perdas ou investindo lucros desejados.

Dessa forma, o controle financeiro é outro ponto fraco que deve ser reavaliado para que não venha causar a morte prematura de mais uma micro-empresa na região.

4.2. Ambiente Externo

4.2.1. Oportunidades

- **Conquistar os clientes da Faculdade Atual:** foi analisado que o empreendimento tem uma localização estratégica com relação ao bairro e a faculdade Atual. Segundo a proprietária ela conhece seu público alvo, vejamos suas palavras: "Os moradores do bairro e os estudantes da Faculdade Atual, é que são no nosso público alvo."

No entanto, de acordo com a pesquisa no quesito localização dos clientes evidenciou-se que apenas 5% da clientela provêm da Faculdade Atual, e que os demais, 95% da clientela moram nas proximidades da empresa, contradizendo assim sua percepção quanto ao seu público alvo.

Destarte, dentro do ambiente de marketing da empresa, existe a necessidade de investir na área de divulgação para atrair os clientes da Faculdade Atual, aproveitando a boa localização da empresa, bem como, nos bairros adjacentes a fim de impetrar maior público. Antes de absorver tais investimentos é necessário analisar que dentro de um ano e meio, ao término do contrato de aluguel, a empreendedora tem intenção de adquirir sede própria o que talvez não seja admitido no imóvel onde está funcionando atualmente.

- **Ampliar a Variedade dos Produtos Ofertados:** Por meio da pesquisa no quesito variedade identificou-se que 30% da clientela classificou a variedade como Boa, e 30% como Muito Boa, e ainda 25% classificaram a variedade como ótima. Contudo com relação a novos produtos, na entrevista, a gestora citou que havia fornecido Suco de Guaraná: "... eu tava fazendo guaraná, mas a cozinha, o espaço físico que temos e muito pequeno pra trabalhar, então eu tive que desfazer do guaraná, por sinal muito bem vendável o guaraná, bem procurado...", produto este que na pesquisa com os clientes foi identificado como o mais procurado com o índice de 30% de clientes que gostariam que no empreendimento houvesse Suco de Guaraná, 20% para que a empresa vendesse a recarga de celular e 15% para a

inclusão da salada de frutas no cardápio, sendo que este último é o ponto forte do concorrente mais próximo.

A ampliação da variedade de produtos aumentaria a quantidade de clientes, porém deve-se levar em consideração o pequeno espaço da cozinha, haveria que se fazer um estudo sobre como melhor dispor o layout nesse ambiente para que sejam acomodados todos que lá trabalham sem interferência na qualidade dos produtos e do atendimento. Este assunto deve ser analisado com a devida importância em razão do período de permanência neste local, com relação a investir na estrutura da cozinha da empresa.

- **Elaboração do Plano Estratégico para Alcançar Melhor Posicionamento no Setor:** com o planejamento estratégico é possível se alavancar no setor alcançando até mesmo uma posição de destaque frente aos concorrentes. Conforme observações feitas pela equipe existem três concorrentes nas proximidades: o primeiro deles é indireto, trata-se de uma Panificadora com produtos como salgados e pequena estrutura de lanchonete; o segundo também indireto é um Lanche que tem com principal produto a Salada de Frutas, também comercializa sorvete e salgados; e em terceiro com uma concorrência direta, uma Lancheteria e Pizzaria que abriu as portas recentemente. Na entrevista com os concorrentes foi identificado que estes não se interessam ou se importam com a existência da empresa em questão, e que não fizeram nenhuma forma de planejamento ou pesquisa para a abertura de nova empresa.

O planejamento estratégico surgiria como diferencial desta empresa, que sairia na frente em busca de ampliar sua fatia de mercado, levando-a a evoluir frente os concorrentes.

4.2.2 Ameaças

- **Novos Entrantes:** Os empreendimentos já constituídos ou em construção no mercado, sempre sofrem com a ameaça de novos entrantes, que possivelmente serão empreendidos próximos a eles ou oferecerão melhores oportunidades para os consumidores.

Os concorrentes citados pela gestora da empresa, não utilizam nenhuma forma verificação das necessidades, gostos e tendências dos clientes, somente se percebe uma necessidade em poucas ocasiões quando os próprios clientes reclamam. A entrevista com os concorrentes confirma que os mesmos não utilizam ferramentas para avaliação da satisfação dos clientes e não praticam nenhuma forma de controle ou cadastro. Outro detalhe importante é que nenhum deles se mantém atento às atividades dos concorrentes. Entretanto conforme o resultado da pesquisa com os clientes, os concorrentes não são os mesmos citados pela empreendedora, o que releva a importância da pesquisa e do planejamento.

- **Melhor Estrutura dos Concorrentes:** Os concorrentes citados pela empreendedora e os concorrentes citados pelos clientes, são ameaças que possuem força de marca e poder de barganha com seus fornecedores como também contam com o capital de giro suficiente para manter preços mais baixos e outras variedades de produtos e condições de pagamento.

A estrutura física, principalmente do concorrente mais próximo é visivelmente mais atraente, porém conta com problemas de ventilação e não tem boa visibilidade em termos de localização como a da empresa e questão. Nesse quesito foi verificada a necessidade de investir no visual e estrutura da empresa.

- **Falta de conhecimento acerca das determinações da Vigilância Sanitária:** Algumas barreiras são de ordem governamental, não que sejam ruins, porém que trazem transtornos, em virtude da falta de conhecimento por parte da gestão sobre as exigências da vigilância sanitária, de acordo com a entrevista a gestora disse: "eles solicitaram umas separações com tela pra não passar insetos, (...), mas eles vão retornar, mas no geral da cozinha não falaram nada, quando eles retornarem vamos ver o que eles vão pedir".

Diante desse trecho de entrevista percebe-se que a gestora não se exime de praticar as exigências, mas sim que não dispõe das informações necessárias para o cumprimento dessas exigências, o que pode se tornar uma ameaça para a sobrevivência da empresa.

5. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS

Através da coleta de dados realizada na Lanchonete e Pizzaria Bom Te Ver, foram levantados e listados os elementos da Matriz SWOT, por meio destes então foi executada a análise de ambientes, considerando impactos e inter-relações entre quadrantes que compõem a matriz.

Quadrante 1 - Potencialidades de atuação ofensiva (Pontos fortes X Oportunidades)

Essas potencialidades indicam a capacidade das forças em aproveitar as oportunidades que o cenário oferece, ou seja, neste quadrante são propostas sugestões de como utilizar as forças para conseguir as oportunidades visualizadas.

- **Atendimento ao Cliente X Conquistar os clientes da Faculdade Atual:** Ressaltar a qualidade de atendimento da empresa junto aos alunos da Faculdade Atual.

O resultado da pesquisa apontou que o atendimento ao cliente é um ponto forte, já que os índices da pesquisa apontam que 60% destes consideram o atendimento "ótimo", 20% e 15% consideram o atendimento "muito bom" e "bom", respectivamente, e apenas 5% o classificou como ruim.

Este diferencial é requisito importante no trato com clientes, principalmente quando a estratégia envolve conquistar novos clientes. Assim sendo esta sugestão busca o aumento da clientela que vem da Faculdade Atual, que, reforçando o quesito qualidade de atendimento já existente na empresa conforme o demonstrado pela pesquisa.

Quadrante 2 - Capacidade defensiva (Pontos fortes X Ameaças)

A capacidade defensiva faz referência a capacidade que o conjunto de forças tem em neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo, isso significa como utilizar as forças para combater as ameaças que possam vir a interferir junto à organização.

- **Atendimento ao Cliente X Novos Entrantes:** Aprofundar os estudos de avaliação da clientela, no que tange a necessidades, desejos e satisfação.

A clientela da empresa demonstrou por meio da pesquisa, estar satisfeita com a empresa, a qualidade no atendimento para 60% dos clientes classifica-se como "ótimo", 30% dos clientes classificam como "muito bom" e 15% dizem ser bom.

Alguns dos novos entrantes da área sequer têm conhecimento sobre a existência da Lanchonete e Pizzaria "Bom Te Ver", a proprietária ao contrário tem conhecimento das movimentações que ocorrem nas proximidades o que a coloca à frente na busca pelo crescimento.

Conhecer melhor os clientes é um diferencial perante os concorrentes e os novos entrantes, a proprietária mantém uma relação de proximidade com a maioria dos clientes, muitos são conhecidos e tratados pelo nome e comparecem freqüentemente. A aplicação dessa proposta é primordial para manter a clientela diante das novas empresas que venham a se estabelecerem nas proximidades e também as que já existem.

A empresária havia citado na entrevista que tinha intenção de montar um banco de dados dos clientes, afinal o conhecimento do mercado é fator de suma importância no contexto contemporâneo.

- **Gestão Participativa X Exigências da Vigilância Sanitária:** Adquirir junto a vigilância sanitária as informações pertinentes, e então disseminar junto aos colaboradores.

A gestão da empresa foi classificada como participativa, diante da pesquisa promovida junto aos colaboradores e a gestora, confirmando o que a proprietária externou, os colaboradores demonstraram que a organização permite e incentiva sua participação e interação com a empresa. Essa interação poderá influenciar os colaboradores a cumprir as normas da vigilância sanitária, pois isso é fator essencial para o bom funcionamento da empresa.

Haja vista que a vigilância sanitária solicitou algumas modificações a serem cumpridas, no fim do prazo estabelecido ocorrerá uma visita para fiscalizar o cumprimento das medidas. A proprietária informou que não tem conhecimento no que tange as normas e padrões da vigilância sanitária, pois o que foi cobrado não era o que imaginava.

A importância dada a essa proposição trará benefícios para a empresa, principalmente com relação aos colaboradores que ao tomar conhecimento também poderão auxiliar a empresa a cumprir as determinações impostas pela Vigilância Sanitária.

- **Preço Praticado X Novos Entrantes:** Promover divulgação do preço dos produtos à medida que é desenvolvida uma política de redução de custos.

A proprietária afirma que os preços são baixos, e os clientes confirmam através da pesquisa, dos quais 50% consideraram o preço "'ótimo", 20% "muito bom", 15% "bom". A política de redução de custos tem o intuito de administrar melhor o preço dos produtos, por meio do desenvolvendo uma estratégia de otimização de processos, busca de insumos mais baratos e ampliação de parcerias com novos fornecedores, podendo manter ou até mesmo reduzir os preços dos produtos.

A implantação dessa proposição é um diferencial que objetiva manter empresa no mercado, de maneira competitiva com os novos entrantes, porém ocorrerá também um aumento da procura em razão da divulgação, diante disto é necessário preparar-se para acompanhar essa mudança.

Quadrante 3 - Debilidade de Atuação Ofensiva (Pontos fracos X Oportunidades)

Procura estimar o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar oportunidades visualizadas, sendo que serão sugeridas soluções com o objetivo de sanar a debilidade.

- **Estrutura do Local pouco atraente X Elaboração do Plano Estratégico para Alcançar Melhor Posicionamento no Setor:** Efetiva gestão das finanças

Por meio de visitas observou-se a falta de atratividade do empreendimento. Nas entrevistas recebemos a informação de que não está atualmente se fazendo o controle financeiro, e ainda que o prédio é alugado, informações estas que dificultam a elaboração de planejamentos para investimentos em estrutura. Além disso, a proprietária afirma que é provável que a empresa saia daquele local, o que dificulta a aprovação da idéia de investimento em obras na estrutura física.

Esta proposição, portanto, trata-se de elaborar o planejamento financeiro e conseqüentemente exercer o controle financeiro a risca, a fim de organizar-se para mudanças futuras da estrutura, seja investimento em melhorias onde está localizada a empresa, seja investimento na mudança para um novo prédio.

- **Marketing X Conquistar os Clientes da Faculdade Atual:** Promover divulgação da empresa junto aos alunos da Faculdade Atual

Nas informações obtidas pela entrevista realizada com a proprietária, a maior parte do mercado consumidor era oriunda da Faculdade Atual. Ao contrário do que pensava a proprietária a pesquisa aponta que apenas 5% da clientela é da Faculdade Atual, os outros 95% dividem-se pelos bairros das proximidades.

O planejamento de uma estratégia de Marketing tem como finalidade impetrar os clientes da Faculdade Atual, levando em consideração a boa localização da empresa para essa clientela. A elaboração do plano de marketing levaria em consideração os custos de divulgação, as possibilidades diante da dificuldade financeira da empresa, e por fim apresentaria qual melhor tática relacionada com o custo possível para a empresa.

- **Marketing X Ampliar a Variedade de Produtos Ofertados:** Divulgar a ampliação da variedade de produtos oferecidos

Na pesquisa realizada com os clientes foi questionado o motivo pelo qual estes freqüentam a concorrência, a variedade de produtos foi o segundo maior índice com 23% dos clientes, já no quesito o que você gostaria que houvesse na Lanchonete e Pizzaria, 30% opinaram que gostariam que houvesse o suco de guaraná.

A proprietária havia citado na entrevista que há alguns meses atrás haviam começado a produzir suco de guaraná, e que era bem procurado. Todavia foi necessário desistir em virtude do pouco espaço na cozinha para o preparo do suco, o que acabava por atrapalhar a fabricação do produto principal eleito pela proprietária, a pizza.

A implantação dessa proposição tende a aumentar a procura, diante do planejamento de marketing, e para absorver o aumento da demanda seria necessário investir na estrutura da cozinha, essa idéia demonstra-se bastante viável, pois o suco de guaraná já havia sido implantado na empresa e foi evidente retorno, sendo que esta estratégia pode ser utilizada com diversos produtos e não somente com o exemplo comentado.

- **Marketing X Elaboração de um Planejamento Estratégico para Alcançar Melhor Posicionamento no Setor:** Elaboração de um Plano de Marketing incorporado ao Planejamento Estratégico.

A empresa nunca se interessou efetivamente sobre a divulgação, conforme informações da gestora o quantitativo de clientes é satisfatório, mas a mesma também fala que existem épocas de dificuldades financeiras, quando ocorrem reduções na procura, ou seja, a sazonalidade.

Essas duas ferramentas trabalhadas concomitantemente trarão para a empresa diversos benefícios, dentre eles o hábito de divulgação, que a empresa não se utiliza para atrair clientes, e o emprego de uma sistemática de execução de tarefas e processos de produção que visem a redução de tempo, de custos, elevação da qualidade e o alcance da eficiência e eficácia, e principalmente o controle financeiro.

- **Falta de Controle Financeiro X Elaboração de um Planejamento Estratégico para Alcançar Melhor Posicionamento no Setor:** Direcionar o Controle Financeiro a fim de investir em diferenciais apresentados pelo Planejamento Estratégico

A empresa não executa nenhuma forma de controle financeiro atualmente, tempos atrás a empreendedora exercia uma espécie de controle por meio de um caderninho, mas caiu em desuso. O setor mais importante da empresa é o financeiro, se o gestor de uma organização não tem conhecimento dos valores financeiros ele não tem possibilidade de tomar uma decisão com a menor possibilidade de erro ou de perdas.

A proposta envolve executar efetivamente o controle financeiro conjugando-o às estratégias planejadas com o fito de exercer maior influencia no mercado. A reorganização da empresa que seria uma resposta ideal no momento, revisar e executar processos com o objetivo de proporcionar eficiência e eficácia nos procedimentos da organização, bem como proporcionar crescimento da organização.

Quadrante 4 – Vulnerabilidade (Pontos fracos X Oportunidades)

Estima o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização. É o quadrante que se deve ter mais atenção na análise.

- **Estrutura do Local Pouco Atraente X Melhor Estrutura dos Concorrentes:** Aquisição de imóvel para instalação da sede própria.

A falta de atratividade do prédio no qual a empresa está funcionando é de conhecimento da empresária. Por falta de recursos financeiros não foi possível até o momento adquirir imóvel próprio, e existe também a dificuldade de investir em reformas no prédio correndo o risco de que o contrato de aluguel não seja mais renovado antes de recuperar as despesas realizadas.

Essa proposição baseia-se na idéia de evitar o aluguel, a empresária já estuda os prós e contras dessas modificações, principalmente no caso de mudar de público alvo (sede em bairro distante do local atual), em razão dos problemas do aluguel. Na realidade, a execução dessa proposição seria de grande vulto e de importância imensurável, pois se a empresária optar por mudar a sede de bairro, a clientela será com certeza muito diferente dos atuais clientes da empresa. É difícil afirmar se a empresa será bem sucedida com a mudança, mas

com devido acompanhamento e planejamento é possível que se desenvolva ainda mais do que a presente situação.

O melhor conhecimento do ambiente o qual a organização está inserida propicia uma melhor tomada de decisão quanto às estratégias a serem estabelecidas a partir dos dados levantados nos quadrantes da SWOT.

Conclusão

Por meio deste estudo foi percebida a grande interligação do planejamento estratégico com o sucesso de qualquer organização, bem como é importante na elaboração das diversas proposições e soluções. Qualquer que seja a ação e para que esta se mostre sustentável do ponto de vista da absorção dos custos pela empresa, de uma gestão atualizada e flexível de acordo com a exigência do mercado, marketing compatível com a capacidade da empresa e o público alvo e investimentos proporcionais aos lucros obtidos; deverá haver um planejamento.

A empresa estudada apresentou em partes disparidades com relação a alguns pontos analisados, principalmente no que se refere ao conhecimento do consumidor e dos concorrentes. A empresa acreditava possuir uma fatia de mercado junto ao público consumidor diferente da realidade demonstrada pela pesquisa. O estudo proporcionou maior conhecimento por parte da gestão da empresa do mercado no qual esta inserida.

Outros pontos apresentados foram: o plano de marketing deve estar inserido no planejamento estratégico com ênfase nos preços praticados que são mais interessantes do que os da concorrência. E como questão fundamental, a falta de controle financeiro foi constatada, onde foi proposto um efetivo controle das finanças da empresa, buscando uma maior eficiência e eficácia nos processos organizacionais.

O presente trabalho evidencia a importância da análise dos ambientes externo e interno de uma organização para a construção do planejamento estratégico, que definirá as decisões a serem tomadas para o sucesso de qualquer empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, I.; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA NETO, O. J.; DREES, C.; FIGUEIREDO, R. S. **Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte.** In:Revista Científica de Administração da Uni Evangélica, v. VI, p. 01-18. Goiânia: 2007.

APPIO, J.; VIEIRA, V. A. **Uma aplicação prática da matriz bcg e análise Swot:** um estudo de caso. In: Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.2, p. 121-138, jul./dez. 2006.

BECK, A. M., **O processo de mudança na demelfor s.a:** um estudo de caso no setor orizicola uruguaio, 2008, Dissertação (Mestrado e Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

BUCCELLI, Dalton O.; POPADIUK, Silvio. **Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico: uma** revisita à matriz SWOT. In: FACEF PESQUISA v.10. n.3. São Paulo: 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. **A competitividade nos setores de comércio, de serviços e do turismo no brasil:** perspectivas até 2015. Brasília: CNC; SEBRAE, 2008. 120 p.

DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; ZACHARAKIS, A.; SPINELLI, S. . **Planos de negócios que dão certo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2007.

FERNANDES, A. **Identificação e análise dos fatores críticos de sucesso das farmácias do município de Machado/MG**, 2007, Monografia (Bacharel em Administração) Instituto Machadense de Ensino Superior , Machado, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A. **Análise das relações entre a gestão de custo e a gestão do preço de venda:** um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. In: Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 2, n. 1, p. 42-60, jan./abr. 2006.

MARANALDO, D. Estratégia para a competitividade. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NAZÁRIO, X. **Proposta de reestruturação do layout do mercado xaiani.** Trabalho de Conclusão de Estágio (Curso de Administração). Universidade do Vale do Itajaí. Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Gestão. Itajaí – SC, 2008.

REYES JÚNIOR, Edgar. **Estratégia organizacional**. Boa Vista: reyes júnior, 2010. 165, color. Acompanha texto.

RORAIMA. JUCERR – Junta Comercial do Estado. **Estatística**. Disponível em: < http://www.jucerr.rr.gov.br/estatisticas_n.htm>. Acesso em: 17 de abril 2010.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.